



Olivier AVRIL
Directeur Financier
à temps partagé
Gérant Associé d'Acting finances
oavril@acting-finances.com
06 25 78 11 44

A « quatre mains » avec :



Gérard-Louis MORHANGE
Directeur Financier
à temps partagé
gl.morhange@acting-finances.com
06 11 44 23 79

Les experts d'Acting-finances interviennent, de façon très souple (quelques jours par mois...), très opérationnelle (dans l'entreprise, pour faire...) et en facturant des honoraires (il ne s'agit pas de multi salariat).

Cette forme d'externalisation de la direction financière s'adresse à plusieurs types d'entreprises :

- ▶ Les jeunes entreprises qui cherchent à financer et piloter leur croissance ;
- ▶ Les filiales de Groupes qui souhaitent fiabiliser leur reporting et améliorer leur rentabilité ;
- ▶ Les PME & PMI qui doivent conduire un projet spécial (fusion/acquisition, croissance, ERP, transmission,...) ou qui rencontrent des difficultés.

Acting
Direction financière à temps partagé

35, rue Arthème Genteur
92150 Suresnes
www.acting-finances.com
SARL au capital de 30 000 Euros

Entreprises en difficultés : Comment piloter le redressement...

Lorsque le contexte d'une entreprise devient très difficile, il existe un certain nombre de solutions qui doivent être mises en œuvre pour en sortir dans de bonnes conditions...

De très nombreuses entreprises se sont trouvées, à un moment de leur existence, dans une situation difficile mettant en jeu leur survie même. Pourquoi ? Comment certaines en sortent-elles renforcées, tandis que d'autres ne passent pas ce cap et se voient contraintes au dépôt de bilan ?

Quelles actions et quels outils faut-il mettre en œuvre dans cette phase critique pour assurer la survie, sortir des difficultés et entrer dans la phase de redressement ?

1) Le processus de dégradation de la situation financière.

On peut schématiser comme suit le processus classique de dégradation de la situation financière des entreprises :

▶ Premières difficultés :

Certains indicateurs passent au rouge : pertes de parts de marché, baisse de la marge brute, pertes récurrentes, baisse de la rentabilité des capitaux investis, augmentation de l'endettement. Confrontée à ces problèmes, souvent d'origine stratégique, la direction tend trop souvent à en imputer les raisons à des causes conjoncturelles ou accidentelles. Le message véhiculé aux organes de contrôle et aux actionnaires se veut rassurant ; les problèmes sont présentés comme identifiés et corrigés ; la société ne communique pas avec ses banques.

▶ La spirale de l'échec :

La persistance des problèmes entraîne une perception croissante de la dégradation de la situation par les assureurs crédit et les partenaires financiers de l'entreprise (fournisseurs, banques) et des réactions proactives de leur part : réduction des lignes d'encours fournisseurs et des concours bancaires, relèvement du coût de ces derniers. L'entreprise est alors engagée dans une spirale défavorable pouvant s'accélérer jusqu'à devenir incontrôlable.

▶ L'entreprise en difficulté :

L'absence de traitement des véritables causes des problèmes se traduit désormais de manière préoccupante sur la trésorerie du fait des pertes et de la croissance du besoin en fond de roulement « BFR » générée par les nouvelles exigences des fournisseurs et des banquiers.

Dans cette phase, les tensions sur la trésorerie et la baisse de crédibilité de la direction de l'entreprise menacent la survie de l'entreprise. La pression des fournisseurs, des banquiers, des clients,... la gestion de l'encadrement, du personnel et du comité d'entreprise, ne laissent au management ni le temps ni le recul nécessaire. L'entreprise s'enfoncé jusqu'à la crise de trésorerie et au dépôt de bilan.

2) L'organisation du redressement.

L'entreprise en difficulté évolue dans un contexte bien particulier. Il sera donc fréquent et grandement souhaitable que l'entrepreneur décide de s'appuyer sur des compétences externes ayant une expérience des situations de crise et les réflexes nécessaires pour aider à prendre les bonnes décisions.

Les modalités peuvent être très variables d'une entreprise à l'autre. Mais il s'agira généralement d'une mission.

▶ Objectifs et contenu de la mission d'aide :

L'assistance aux entreprises en difficulté se fixe pour objectif la survie à court terme de l'entreprise et le retour à des marges de manœuvre plus satisfaisantes à plus long terme, permettant de résoudre les problèmes stratégiques qui exigent par nature plus de temps pour être corrigés. Cette mission d'assistance comporte deux phases, de durée inégale.

▶ Phase 1 : Diagnostic et orientation de la mission :

Cette première phase, nécessaire au regard de la protection des dirigeants, consiste à vérifier que la situation de l'entreprise n'est pas irrémédiablement compromise et qu'un redressement est encore possible.

Cette appréciation porte à la fois sur les prévisions de trésorerie et sur l'examen de la rentabilité et du financement prévisionnel à court et moyen terme.

L'analyse des prévisions de trésorerie établies par les services internes de la société peut mettre en évidence l'inadéquation du travail réalisé. Il sera alors nécessaire de mettre au point rapidement un outil adapté à la modélisation des flux de trésorerie prévisionnels (tableur sur PC).

Le caractère réaliste des flux retenus pour la prévision (flux d'exploitation, d'investissement et de financement) sera examiné d'un œil critique, afin d'évaluer le degré de probabilité de réalisation des prévisions établies par l'entreprise. Elles sont souvent trop optimistes. On testera notamment la sensibilité de la prévision de trésorerie aux fluctuations possibles des principaux paramètres, notamment chiffre d'affaires et marges.

Les résultats obtenus à l'issue de cette phase seront examinés avec la direction et ses conseils juridiques, afin de vérifier que la poursuite de l'activité reste possible au regard de la législation. Dans certains cas limites, il pourra être envisagé de recourir, en parallèle à la poursuite de la mission, aux mesures protectrices offertes par la législation sur la prévention des difficultés d'entreprise : mandat ad hoc, conciliation ou procédure de sauvegarde.

► Phase 2. Assistance à la mise en place des modifications d'organisation :

Afin d'assurer la survie de l'entreprise pendant la phase de crise, il est presque toujours nécessaire de modifier son organisation et ses règles de fonctionnement. Ces modifications visent à privilégier la trésorerie immédiate dans la gestion au niveau de l'exploitation, des besoins de fonds de roulement « BFR », des investissements et du financement.

3) Les leviers de la survie en période de crise.

► La gestion de l'exploitation : Pilotage chiffre d'affaires & marge brute sur vente

Les modifications à apporter à l'organisation dans ce domaine ont pour but de piloter le couple chiffre d'affaires/marge brute de manière différente de la situation « normale » antérieure.

Elles visent à :

- Maximiser le chiffre d'affaires, source essentielle du financement, sous une forme ou une autre
- Mobiliser les créances commerciales, dans les limites imposées par le respect de la législation et le respect des contraintes de marché et de la concurrence (éviter les guerres de prix en rétorsion).

Il conviendra généralement de revoir :

- Les délégations au sein de l'organisation commerciale pour la fixation des remises consenties aux clients sur les tarifs de vente,
- Les conditions commerciales consenties aux catégories « Grands Comptes » (où l'élasticité sur le niveau des ventes est maximum), tout en cherchant à modérer la baisse des marges en maintenant les prix de vente dans le segment des petits et moyens clients.

Ce pilotage affiné du couple chiffre d'affaires / marge exige une attention quotidienne de la Direction Générale et des directions Marketing et Ventes de la société ainsi qu'une recentralisation momentanée des décisions.

► La réduction des coûts d'exploitation :

Les décisions dans ce domaine, essentielles pour le redressement à plus long terme, ne concourent pas à la survie à court terme en raison des délais et des coûts exceptionnels liés à toute restructuration d'activité :

- Le droit social français entraîne des délais d'adaptation des effectifs, qui retardent l'impact des économies attendues et décalent de plusieurs mois leur effet sur le compte de résultat. Les coûts (préavis non effectués, coûts des licenciements, provisions pour charges) impactent, en revanche, généralement à plein le résultat de l'exercice. L'impact sur la trésorerie est presque toujours négatif à court terme.

Il convient donc de vérifier que la société dispose encore des liquidités nécessaires pour y faire face.

- La nécessité d'exercer un contrôle rigoureux sur les charges exige de revenir sur les délégations et de centraliser à un niveau hiérarchique élevé l'approbation de tous les engagements de dépenses, la signature des règlements ainsi que les autorisations d'embauche, obligatoirement gelées dès le lancement du programme.

► La gestion du besoin en fonds de roulement : L'optimisation du BFR couvre une vaste panoplie d'actions visant à :

① Veiller au maintien des délais de paiement des fournisseurs et saisir les opportunités d'allongement.

② L'accélération des encaissements clients Elle sera recherchée sur un double plan :

- Conditions clients « théoriques » (nombre de jours de crédit consenti à chaque client) : on cherchera à raccourcir le nombre de jours consenti en procédant à une analyse par catégories de clients (recherche et élimination des exceptions non justifiées),
- Durées d'encaissement réelles : renforcement du nombre et de la motivation des employés affectés au recouvrement, destiné à réduire l'écart entre les délais d'encaissement réels et les jours théoriques.

③ La recherche d'une réduction du niveau global des stocks : Elle donnera lieu à la constitution d'un groupe de projet, réunissant des représentants des directions concernées (marketing et commerciale, production / logistique et financière) auxquelles des objectifs précis d'amélioration financière seront assignés. Il s'agit une fois encore d'un pilotage délicat, visant à minimiser les conséquences défavorables potentielles inhérentes à une réduction des stocks, en termes de prix de revient de production, de chiffre d'affaires et de satisfaction clients.

► La gestion des investissements : Les investissements budgétés feront l'objet d'un examen destiné à éliminer ou à reporter tous les nouveaux engagements jugés non indispensables, indépendamment de leur taux de rentabilité interne.

► La recherche de financements : De nouvelles solutions de mobilisation d'actifs non gagés tels que créances commerciales non mobilisées (Dailly, factor) ou, exceptionnellement, stocks de produits finis gagés (sécurisés sous contrôle d'un tiers) seront recherchées avec les partenaires actuels de l'entreprise ou de nouveaux acteurs.

4) La communication vers les partenaires.

Pendant cette phase très délicate, une autre des clés consiste dans la communication de l'entreprise vis à vis de l'ensemble de ses partenaires (les « stakeholders », comme

les désignent les anglo-saxons). Ce sont les fournisseurs stratégiques, clients importants, professionnels de l'information financière et assureurs crédit (essentiels au regard de l'évolution des encours fournisseurs), banques ou assureurs, cadres et salariés de l'entreprise.

Leur appréciation de la transparence de l'information est importante, tant au regard des décisions qu'ils sont amenés à prendre que du climat d'une procédure éventuelle de redressement judiciaire, si les choses tournaient mal.

Vis-à-vis des banques, les prévisions d'exploitation et de trésorerie qui leur seront communiquées devront être commentées au cours d'entretiens périodiques et les écarts entre réalisations et prévisions antérieures (idéalement aussi faibles que possible) analysés. La direction mettra en évidence les actions entreprises, tant sur les coûts que sur les actifs circulants ainsi que le suivi périodique des résultats obtenus.

Les délais habituels de clôture des comptes mensuels, s'ils sont longs, peuvent devenir un grave handicap au cours de cette phase, leur longueur étant source de délai de transmission de l'information, voire de suspicion de la part des banques.

Afin de réduire ces délais, sans détériorer la qualité de l'information, une action d'organisation pourra se révéler nécessaire au niveau des services comptables et du contrôle de gestion.

5) Conclusion

L'assistance aux entreprises en difficultés est centrée sur l'apport temporaire, à côté du chef d'entreprise, d'un manager expérimenté dans le domaine de la gestion de crise et du retournement. Celui-ci doit être capable de mettre en place très rapidement de nouveaux outils et de nouvelles procédures destinés à optimiser la gestion de la trésorerie à court terme de l'entreprise.

La crédibilité supplémentaire apportée par ce professionnel auprès des banques, son support technique et le transfert d'une partie de la pression quotidienne des fournisseurs et des banques sur ce manager, permettent à la direction de redéployer une partie de son temps et de son énergie sur la résolution des problèmes de fonds nécessaire à la sortie de crise et de préparer la phase suivante de redressement.

La formule de direction financière intérimaire s'avère un moyen efficace de répondre à ces objectifs pour les PME et TPE qui ne justifient pas le recours à un manager à temps plein.

Cet article est un travail de synthèse réalisé par l'équipe d'Acting-finances. Nos experts peuvent vous aider à gérer une situation de crise et mettre en œuvre le redressement